

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Питання для розгляду:

8.1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури

8.2. Функції організаційної культури

8.3. Класифікація організаційної культури

8.4. Система методів підтримки культури організації

8.5. Зміна організаційної культури

8.1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямків створює передумови до розвитку організаційної культури.

Організація – це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Можна сказати, що організаційна культура – це «душа» організації.

У літературі існують різні визначення поняття «організаційна культура». Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення.

Одні автори розуміють під організаційною культурою складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що лежать в основі відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників під **культурою** розуміють специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності відносин людей до природи, один до одного і до самих себе. На думку Е. Смирнова, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних та духовних досягнень людей.

Всі наведені визначення поняття організаційної культури не суперечать один одному. Різниця полягає в тому, що одні даються у вузькому сенсі цього слова, інші – в широкому.

Якнайповніше визначення поняття організаційної культури таке: «Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації та одержують вираз в цінностях, що заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій».

Таким чином, **організаційна культура** – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Організаційна культура концентрує в собі політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристики соціальних цінностей та норм поведінки.

Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників при оцінці виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

В деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає в себе досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Організаційна культура має певний набір елементів – символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як технології, архітектура, поведінка, мова, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань. Їх сприйняття носить свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи.

Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть самим членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються підповерхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі.

Властивості організаційної культури базуються на наступних істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість.

Загальність організаційної культури виражається в тому, що вона охоплює всі види дій, здійснюваних в організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура – це форма, яку одержують дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників. З іншого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом, що визначає зміст діяльності. Культура сама по собі перетворюється на одну із стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності найкращим чином адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації.

Неформальність організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє як би паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури в порівнянні з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі.

Значення неформальних контактів визначається тим, що більше 90 % ділових рішень в сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці – на нарадах, зборах, а на неофіційних зустрічах, поза спеціально встановлених місць. Організаційну культуру не можна ототожнювати з будь-якими неформальними контактами в організації. До організаційної культури відносяться тільки ті неформальні контакти, які відповідають цінностям, прийнятим в рамках культури. Неформальність організаційної культури є причиною того, що параметри і результати дії культури практично неможливо виміряти за допомогою кількісних показників. Вони можуть бути виражені тільки якісним терміном «краще – гірше».

Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками компаній багато десятиліть тому. Так, основи сучасної організаційної культури ІВМ були закладені в перші десятиліття ХХ ст. її засновником Т.Дж. Уотсоном.

Можна виділити декілька **основних ознак** організаційних культур, за якими вони відрізняються між собою. Особлива комбінація таких ознак додає кожній культурі індивідуальності, дозволяє її певним чином ідентифікувати.

До основних ознак організаційної культури відносяться:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих в широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міра співвідношення конформізму і індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглості планам та регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;

- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

До *суб'єктивних елементів культури* відносяться вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

Під *цінностями* розуміються властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей відносяться в першу чергу цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика. Вважається, що сьогодні необхідно не тільки спиратися на існуючі цінності, але і активно формувати нові. Тому важливо ретельно відстежувати все нове, корисне, що є в цій сфері у інших, справедливо і неупереджено його оцінювати. При цьому не можна знищувати повністю або пригнічувати старі цінності. Навпаки, до них необхідно відноситися дбайливо, використовувати їх як основу для формування нових цінностей, включивши відповідні механізми, зокрема спільної творчості.

Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють *філософію організації*. Вона відповідає на питання, що є для неї найважливішим. Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки.

Обряд – це стандартний, такий, що повторюється захід, що проводиться в певний час й за спеціальним приводом. Найширше поширені такі обряди, як вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвята в члени організації.

Ритуал є сукупністю спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, затушовування дійсного сенсу певних сторін її діяльності, навчання організаційним цінностям та формування необхідних установок. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день із співу гімнів.

Легенди і міфи відображають в потрібному світлі й в закодованій формі історію організації, успадковані цінності, прикрашені портрети її відомих діячів.

Звичай є формою соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін.

Як елементи культури можуть розглядатися також прийняті в організації *норми і стиль поведінки* її членів – їх ставлення один до одного та зовнішніх контрагентів, здійснення управлінських дій, вирішення проблем.

Нарешті, елементом організаційної культури є *гасла*, тобто заклики, що в короткій формі відображають її керівні завдання, ідеї або місію організації.

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальну сторону життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення, отримали назву *традицій*. Останні бувають як позитивними, так і негативними. Як позитивну традицію можна розглядати доброзичливе ставлення до всіх нових співробітників, що приходять в організацію, а як негативну – дідівщину в армії.

Образ мислення членів організації, що визначається традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю членів організації називається *менталітетом*.

Фахівці виділяють **дві важливі особливості культури**:

1) багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень складають укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;

2) багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під «дахом» загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом з нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів та сторін діяльності – підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

8.2. Функції організаційної культури

Організаційна культура виконує різні функції, які вона характеризує якнайповніше. Всі функції умовно можна підрозділити на дві групи:

1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації;

2) ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій відносяться наступні.

Охоронна функція. Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура включає специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторну зовнішність організації, що дозволяє відрізнити її від інших організацій, від зовнішнього середовища в цілому. Особливо актуальна ця функція культури для сучасних українських економічних організацій, що обумовлює необхідність особливої уваги керівників організацій до проблем формування організаційної культури. Вона здатна обмежити простір невизначеності та змінити баланс сил на користь стабільності і стійкості.

Інтегруюча функція. Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп – її учасників. Це дозволяє кожному суб'єктові внутрішньо-організаційного життя: краще усвідомити цілі організації; одержати найбільш сприятливе враження про організацію, в якій він працює; відчутти себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

Регулююча функція. Організаційна культура включає неформальні, неписані правила. Вони указують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в організації: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність і впорядкованість основних форм діяльності.

Інтегруюча і регулюючі функції сприяють зростанню продуктивності праці в організації, оскільки: відчуття ідентичності і сприйняття цінностей організації дозволяють підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників організації у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, що упорядковують організаційну діяльність і дій, що усувають неузгодженість, створює економію часу в кожній ситуації.

Функція заміщення. Сильна організаційна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дозволяє організації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління в організації. Оскільки культура, на відміну від формального механізму, є феноменом, що самовідтворюється, – самовідтворюються мова культури, культурні комунікації, звичні форми поведінки в рамках культурного середовища, то багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль та витрат.

Адаптивна функція. Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, званих соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація організовує свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

Освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники в організаціях повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань і навичок працівників, яких організація може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, організація розширює кількість і якість економічних ресурсів, що знаходяться в її розпорядженні.

Функція управління якістю. Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то організаційна культура, продукуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною

організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить в якість продукції.

Орієнтуюча функція спрямовує діяльність організації та її учасників в необхідне русло.

Мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації.

Функція формування іміджу організації, тобто її образу в очах тих, хто її оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невланне ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє величезну роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням та встановлення зв'язку між ними) вербальної та особливо невербальної інформації.

До другої *групи функцій* організаційної культури відносяться наступні:

Функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин організації з своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних організацій позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

Функція регулювання партнерських відносин. Організаційна культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності організації. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або ігноруванням організацією правил суспільної гри. Тобто вигода організації полягає в усуненні економічних мінусів – збитків.

8.3. Класифікація організаційної культури

В теорії організації організаційну культуру підрозділяють на дві великі відносно самостійні частини: матеріальну і духовну. *Матеріальна культура* – це вся сфера матеріальної діяльності та її результати. До неї відносяться: знаряддя і засоби праці, речі, матеріально-предметна діяльність, матеріально-предметні відносини, штучне середовище, соціальні організації. *Духовна культура* – це цілісна система, що включає всі види, форми і рівні суспільної свідомості, освіти та виховання, релігії, науки, моральності. Вона включає: сенс, цінності, соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування, знання.

Існує поділ організаційної культури за галузями професійної діяльності на інженерну, управлінську, організаційну, фінансову.

Розрізняють культуру елітарну, народну і масову. *Елітарна культура* створюється привілейованою частиною суспільства або на її замовлення професійними творцями та включає витончене мистецтво, класичну музику і літературу. *Народна культура* – результат діяльності анонімних творців, що не мають професійної підготовки, вона носить колективний характер (міфи, легенди, оповіді, пісні і танці). *Масова культура* носить загальнодоступний характер і не виражає вишуканих смаків аристократії і інтелігенції.

Організаційну культуру поділяють на суб'єктивну та об'єктивну.

Суб'єктивна організаційна культура – це припущення, що поділяються працівниками, віра і очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особою. Сюди включають наступні елементи: героїв організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, мову спілкування.

Суб'єктивна організаційна культура є базою для формування управлінської культури, тобто стилів керівництва, технології ухвалення управлінських рішень, характеру взаємин керівника і колективу співробітників, професіоналізму, чіткості роботи апарату управління.

Об'єктивна організаційна культура – це, зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування і меблі, кольори і обсяг простору, зручності, кімнати прийому, оснащення робочих місць. Все це в тій або іншій мірі відображає цінності, яких дотримується дана організація.

Обидва ці аспекти організаційної культури активно взаємодіють один з одним. Проте суб'єктивний аспект організаційної культури справляє більший вплив на формування як загальних рис культури, так і специфічних її відмінностей у різних людей і різних організацій.

Харіс і Моран пропонують розглядати конкретну організаційну культуру на основі десяти характеристик:

- усвідомлення себе та свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі;
- що і як їдять люди, звички та традиції в цій сфері;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;
- взаємини між людьми;
- цінності і норми;
- віра в щось, ставлення або прихильність до чого-небудь;
- процес розвитку працівника і навчання;
- трудова етика та мотивування.

Г.Хофстид сформулював п'ять параметрів, за якими можна ідентифікувати національні культури:

1) за дистанцією влади (ДВ), що визначається ставленням до проблеми нерівності людей, її допустимого рівня;

2) за роллю індивідуалістичного начала (ІН), що характеризується тіснотою зв'язку індивіда і суспільства, готовністю людей діяти поодиночі;

3) за ступенем несприйняття невизначеності (НН), прагнення її уникнути за допомогою правил, традицій, законів, ідеології, релігії (будь-яка релігія сприяє терпимості до невизначеності);

4) за ступенем орієнтованості на майбутнє (ОМ). Організація може жити вчорашнім, сьогоднішнім днем або прагнути до перспективної живучості, що забезпечується заощадженнями, накопиченням багатства;

5) за рівнем мужності (МУ), що виражається в характері розподілу соціальних ролей між статями під впливом культурних традицій. Культура з жорстким закріпленням ролей є мужньою, із слабким – жіночою. У мужніх культурах домінують соціальні цінності, традиційні для чоловіків (орієнтація на успіх, відчутні результати, ефект). У жіночних культурах пріоритети віддаються людським відносинам, турботі про колектив, симпатію до слабких.

Наведемо приклад експертних оцінок національних культур деяких країн за рівнем прояву перерахованих параметрів (в – високий; с – середній; н – низький) (табл. 8.3.1).

Таблиця 8.3.1

Експертні оцінки національних організаційних культур

Країна	ДВ	ІН	НН	ОМ	МУ
США	н	в	н	н	в
Німеччина	н	в	с	с	в
Японія	с	с	в	в	в
Франція	в	в	в	с	с
Китай	в	н	с	в	с

За місцем організації та рівнем впливу на неї виокремлюють декілька типів організаційних культур.

Безперечна культура характеризується невеликою кількістю основних цінностей і норм, але вимоги до орієнтації на них є неухильними. Вона не допускає спонтанного впливу як ззовні, так і зсередини, є закритою (закритість культури – це небажання бачити недоліки, виносити сміття з хати, прагнення зберегти показну єдність). Закрита культура пригнічує персонал та стає вирішальним моментом мотивації. Але самі цінності та норми за необхідності свідомо коректуються.

Слабка культура практично не містить загально-організаційних цінностей та норм. У кожного елементу організації вони свої, причому такі, що часто суперечать іншим. Норми та цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу і змінюються під його дією. Така культура роз'єднує учасників організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління та зрештою призводить до її ослаблення.

Сильна культура відкрита впливу як зсередини, так і ззовні. Відкритість передбачає гласність та діалог між всіма учасниками, організаціями і сторонніми особами. Вона активно асимілює все краще, звідки б воно не виходило, і в результаті тільки стає сильнішою. Потрібно мати на увазі, що сильна культура, як і слабка, може бути ефективною в одному і неефективною в іншому.

Розглянемо деякі найбільш відомі різновиди організаційних культур.

У. Холл пропонує **абетки (АВС) корпоративної культури:**

А – артефакти і етикет (поверхневий рівень). Конкретні видимі елементи культури, такі як мова, форма вітання, одяг, фізичне розташування (відкриті або закриті приміщення);

В – поведінка та дії (глибший рівень). Стійкі зразки та стереотипи поведінки, що включають методи ухвалення рішень індивідами, організацію командної роботи та ставлення до проблем;

С – мораль, переконання, цінності (ядро). Ціннісні судження більшості співробітників організації (правильно – помилково, справедливо – неетично). Нерідко в організаціях формуються різні колективні або загальні точки зору на етичні проблеми діяльності.

Відомою є **типологія управлінських культур** Ч. Хенді. Кожному з типів він привласнив ім'я відповідного олімпійського бога.

Культура влади або культура Зевса. Її істотний момент – особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, що сповідають таку культуру, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила та процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над всім. Успіх тут зумовлюється кваліфікацією керівника та своєчасним виявленням проблем, що дозволяє швидко ухвалювати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих структур.

Ролева культура або культура Аполлона. Це бюрократична культура, що ґрунтується на системі правил та інструкцій. Їй властивий чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка та утрудняє нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особисті якості керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям та державним установам.

Культура завдань або культура Афіни. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах та постійно змінюваних ситуаціях, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей. Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм та володіння інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

Культура особи або культура Діоніса. Вона пов'язана з емоційним началом та ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальної мети. Рішення тут ухвалюються на основі згоди, тому влада носить координаційний характер. Фахівці вважають, що, як правило, на стадії зародження організації в управлінні нею переважає культура влади; стадію зростання характеризує ролева культура; стадію стабільного розвитку – культура завдань або культура особи; у кризі переважає культура влади.

Американський дослідник У. Оучі виділив три основні види організаційної культури:

- *ринкову культуру*, яка характеризується пануванням вартісних відносин та орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;

- *бюрократичну культуру*, засновану на пануванні регламентів, правил та процедур. Джерелом влади тут є посада членів організації;

- *кланову культуру*, що доповнює попередні. Її основу складають внутрішні цінності, традиції організації, що спрямовують діяльність останньої.

Виходячи з таких обставин, як орієнтація культури на людей або матеріальні умови, з одного боку, відкритість та закритість – з іншого, виокремлюють наступні її типи.

Бюрократична культура характеризується регулюванням всіх сторін діяльності організації на основі документів, чітких правил, процедур; оцінкою персоналу за формальними принципами та критеріями. Джерелом влади, сконцентрованої в руках керівництва, тут є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпеку, позбавляє від конфліктів.

Опікунська культура виявляється в сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах та цінностях, неформальному статусі співробітників, їх особистій активності, взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персоналу стабільність, розвиток та участь в справах організації.

Праксиологічна культура ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності працівника за результатами. Головною фігурою є керівник, влада якого ґрунтується на посадових повноваженнях і глибоких знаннях. Він припускає в певних межах залучення працівників до управління. Все це забезпечує високу ефективність роботи.

Підприємницька культура підтримує дії, спрямовані зовні організації та на перспективу, новаторство і творчу активність персоналу. Привабливість культури полягає в тому, що вона гарантує задоволення потреб працівників в розвитку та вдосконаленні. Управління тут ґрунтується на вірі в керівника, його знаннях і досвіді, а також на залученні персоналу до творчості. В основу класифікації підприємницьких культур покладено способи отримання прибули. Наприклад, американські дослідники Діл і Кеннеді залежно від них виділили такі типи підприємницьких культур: *культуру торгівлі, культуру вигідних операцій, адміністративну культуру, інвестиційну культуру*.

Важливим елементом управлінської культури організації є *культура ставлення до жінок* (як таких, що посідають керівні посади, так і є рядовими виконавцями), що визначає їх положення.

Тут виділяються наступні види:

1) *культура джентльменського клубу*. Це культура ввічливих, гуманних, цивілізованих людей, в рамках якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, м'яко утримують жінок на певних ролях, не дозволяючи їм піднятися вище. Жінки цінуються на тій роботі, яку виконують,

але їм не дозволяють руйнувати бар'єри та посідати керівні посади. Спроба жінок наполягати на своїх правах призводить до загострення відносин з ними;

2) *культура казарми*. Вона деспотична та властива бюрократичним організаціям з безліччю рівнів управління, де жінки займають нижчі рівні. Така культура дозволяє ігнорувати їх інтереси та ставитися до них грубо і презирливо;

3) *культура спортивної роздягальні*. У її рамках чоловіки будують міжособові відносини на базі специфічних чоловічих інтересів, уявлень та демонструють відкриту зневагу до жінок. Жінок, навіть високого положення, що наприклад належать до вищого керівництва організації, чоловіки в своє коло спілкування не допускають;

4) *культура заперечення відмінностей між статями*. Ця культура відкидає дискримінацію, але одночасно не бачить й реальних відмінностей між статями, ігнорує жіночу суть, сімейні обов'язки жінок, а тому вимагає від них тих же успіхів, що і від чоловіків;

5) *культура помилкового захисту жінок*. В рамках цієї культури ідея рівності, заснована на загальнолюдських цінностях, підміняється міфами про рівність. Тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінок насильно залучають до активної роботи, виховують в них відчуття упевненості, постійно нагадують їм про те, що вони – жертви, що потребують допомоги та підтримки;

6) *культура розумних мачо*. Зовні дана культура не бере до уваги статеві відмінності, бо цінуються розумні та енергійні люди, що уміють в умовах жорсткої конкуренції забезпечувати високу економічну ефективність роботи організації. Тих, що не справляються карають і звільняють, причому іноді жінки бувають жорстокішими і нещадними.

У одній організації може бути декілька «локальних» культур: переважаюча в організації культура та культура її частин – рівнів, підрозділів, професійних, національних, вікових, статевих та інших груп. Ці різні субкультури можуть співіснувати в межах однієї загальної культури.

Культура організації – динамічний феномен. Зазвичай організація росте за рахунок залучення нових членів, що приходять з інших організацій, для яких характерна інша культура та приносять нові елементи іншої культури.

Зміст організаційної культури впливає на спрямованість поведінки та визначається не просто сумою припущень, а тим, як вони пов'язані між собою і як вони формують певні зразки поведінки. Відмінною рисою тієї або іншої культури є відносний порядок, в якому розташовуються базові припущення, що формують її. Це вказує на те, яка політика та які принципи повинні домінувати у разі конфлікту між різними наборами припущень.

8.4. Система методів підтримки культури організації

Управління організаційною культурою здійснюється за допомогою таких заходів, як контроль за її станом з боку менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають даній культурі,

та усунення тих, хто в неї не вписується; широке використання символіки, обрядів та ритуалів.

Сила, стійкість і живучість організаційної культури визначаються низкою її провідних чинників: кількість вірувань, цінностей, що поділяються працівниками або «товщиною» культури; глибина підтримки культури членами організації; зрозумілість пріоритетів культури.

«Товщина» організаційної культури визначається кількістю важливих припущень, що поділяються працівниками. Культури з багатьма рівнями віри та цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. У одних культурах вірування, що поділяються, та цінності чітко розшифровані. Їх відносна важливість та зв'язок між ними не зменшують ролі кожної з них. У інших культурах відносні пріоритети та зв'язки між цінностями, що поділяються, не такі зрозумілі. У першому випадку досягається більший ефект з погляду впливу на поведінку людей. Таким чином, сильна культура «товстіша», вона поділяється великим числом працівників, чітко визначає пріоритети та має глибший вплив на поведінку в організації. Сильна культура не тільки створює переваги для організації. Слід мати на увазі, що вона є й серйозною перешкодою на шляху проведення змін в організації. Тому вважається, що кращі мати помірно сильну культуру в організації.

Для підтримки організаційної культури теорією організації пропонується система методів. Основними групами методів є наступні.

Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контроль з боку менеджерів. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер орієнтує працівників на те, що важливе і що від них очікується.

Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи. У даних ситуаціях менеджери та їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру в такій мірі, в якій вони собі її й не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть вимагати від організації або посилення існуючої культури, або впровадження нових цінностей та норм, що змінюють її до певної міри.

Моделювання ролей, навчання та тренування. Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими крізь призму виконання своїх ролей. Менеджери можуть спеціально вбудовувати важливі «культурні» сигнали в програми навчання та в щоденну допомогу підлеглим по роботі. Постійно концентруючи на цих моментах увагу, менеджер допомагає підтримувати певні аспекти організаційної культури.

Критерії визначення винагород та статусів. Культура в організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв. Останні зазвичай прив'язані до певних зразків поведінки та визначають для працівників пріоритети, а також вказують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів та організації в цілому.

Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення. Це один з основних способів підтримки культури в організації. Вихідні моменти регулювання кадрового процесу стають швидко відомі персоналу щодо руху

співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню культури, що існує в організації.

Організаційні символи та обрядовість. Багато вірувань та цінностей, що покладені в основі культури організації, виражаються через різні ритуали, обряди, традиції і церемонії. До обрядів відносяться стандартні та повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час за спеціальним приводом для впливу на поведінку та розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали є системою обрядів. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частина організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе «культурне» значення. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній підсилює самовизначення працівників.

Однією з форм прояву культури організації є її імідж, тобто репутація, добре ім'я, образ, що складається у клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів або неуспіхів організації. Поняття іміджу запропоноване американським економістом К. Болдингом в 1961 році.

Основу іміджу складають: існуючий стиль внутрішніх та зовнішніх ділових і міжособових відносин персоналу та офіційна атрибутика – назва організації, емблема, товарний знак. Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик організації, чинником довіри до неї та її товару, а отже, є умовою її процвітання.

Мета створення іміджу полягає не в отриманні організацією популярності, а в забезпеченні позитивного ставлення до неї. Його основою є надійність, порядність, гнучкість, культура та соціальна відповідальність. Імідж є динамічний і може змінюватися під впливом обставин, нової інформації. Він створюється цілеспрямованими зусиллями та залежить від кожного працівника. Сучасний менеджмент вкрай потребує формування високої культури. Перш за все потрібно визначити, який тип культури необхідний даній організації. Вибравши його, потрібно всебічно вивчити ту культуру, яка вже сформувалася. В результаті можна скласти план перетворень організаційної культури відповідно до наперед поставленої мети та заручитися підтримкою персоналу.

8.5. Зміна організаційної культури

З часом і під впливом обставин культура може зазнавати зміни. Методи зміни культури організації відповідають методам підтримки культури. Це:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей та зміна наголосу в програмах навчання;
- зміна критерію стимулювання;
- зміна акцентів в кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки та обрядовості.

Зміни в поведінці можуть призвести до змін в культурі, і навпаки. Існують три можливості поєднання змін в поведінці та культурі в організації.

Зміни в культурі без змін в поведінці. В цьому випадку працівники можуть змінити одне або декілька вірувань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити свою відповідну поведінку.

Головною проблемою є те, що люди в організації не володіють потрібними для зміни поведінки в даних умовах здібностями та підготовкою.

Зміни поведінки без змін в культурі. В цьому випадку один або більше членів організації або група можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни повинні відбутися, хоча окремі працівники можуть не хотіти цього.

Головна проблема – відсутність прихильності та послідовності в адаптації своєї формальної поведінки до нової культури.

Зміни відбуваються і в поведінці, й в культурі. Це ситуація постійних змін в тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро вірять та цінують те, як вони по-новому роблять свою роботу, що дає внутрішнє задоволення.

При проведенні змін в культурі організації виникає низка труднощів. Особливо вони породжуються опором змінам культури. Це стає помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури. Ступінь опору змінам в культурі організації пропорційний величині змін за змістом, тобто рівню їх радикальності та силі переважаючої в організації культури.

Зміни в організаційній культурі можуть або передувати змінам поведінки, або йти за ними.

Можливі *два підходи* при зміні культури:

- ухвалення співробітниками організації нових вірувань та цінностей;
- включення і соціалізація нових людей в організації, а також звільнення людей.

Зміни в змісті культури потрібні тоді, коли культура, що існує в організації, не сприяє змінам поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної активності.